An Impact Profile for Assessing Outcomes of Joint Workplace Change Initiatives

Background Document for Lessons Learned
on the Innovative Workplace

Prepared by the
Canadian Labour Market and Productivity Centre
For Evaluation and Data Development Branch
Strategic Policy
Human Resources Development Canada
May, 1997

ORIGINS OF THE DEVELOPMENT OF THE IMPACT PROFILE

Although a great many workplaces have experience with a wide variety of changes, only a minority of innovative workplaces are able to point to quantifiable indicators of success, whether in terms of productivity or cost figures, or in terms of trends in the number of grievances, accidents, etc.

In its earlier work, the Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) noted that for the most part, workplaces appeared to take the success of their processes on faith, or to link it to a general impression that relationships were better following the change process.

The Centre therefore concluded that some form of an assessment tool or "impact profile" by which the workplace parties could use to monitor and track the impact of their change processes on various workplace indicators, would be a valuable tool for workplaces to have at their disposal. In particular, such a tool could be very useful to workplaces in helping them direct and sustain their change processes.

Development of such a tool, furthermore, was seen as timely in view of the increasing number of workplaces facing significant change issues and attempting to address these in innovative ways. The impact profile, which is attached, has been developed as a prototype, for review and preliminary testing in workplace situations.

Early Test Results

Preliminary review of the Profile with management and labour representatives in two workplaces was well received.

It was very clear from the reaction of both workplaces that further work involving the assessment tool is warranted. Based on workplace responses, it was apparent that this work should follow two separate but related tracks, as follows:

- First, it was evident that the impact profile is useful to workplaces *as they initiate and proceed through a joint change process*. It is a means for the workplace parties themselves to monitor and evaluate the impact that process is having on various workplace aspects, which can help direct and influence the change process itself. As a tool for use *during change processes*, then,

the impact profile was seen to have good potential. Efforts to develop it into such a tool will be well-spent.

- Second, with good planning the impact profile can be used as a vehicle through which workplaces can assess retrospectively the impact of specific change processes on the workplace. This casts the profile as more of a research tool than a day-to-day monitoring tool. Research work using the profile in this way will have to be carefully designed to reflect the realities of doing workplace-based research. In particular, attempting to retrospectively measure the impact of change may involve identifying and recording data on the workplace which are several years old.

Further Work

As it stands, this impact profile is very much a work-in-progress. While it has been revised to reflect the comments from the two test workplaces, CLMPC is also formulating a project which will carry forward its development, concentrating on the following activities:

- Refinement of the impact profile itself, to incorporate further comments received from various sources, and to develop a parallel version for use in service sector workplaces;
- In partnership with a number of individual workplaces, testing the impact profile in workplace change situations, to assess its usefulness as a tool for monitoring the impacts of change processes as these proceed;
- Again in partnership with a number of workplaces, use of the impact profile to assess the impacts of change processes which have been completed, or which have been in progress for sufficient time to warrant an impact assessment.

AN IMPACT PROFILE FOR ASSESSING OUTCOMES OF JOINT WORKPLACE CHANGE INITIATIVES

1. Outcomes Related to Financial Aspects

(a) Quantitative Measures

Aspect to be Measured	Situation in 12 Months Before Change Initiative	Current Situation
Annual Value of Output		
Annual Sales/Revenue		
Annual Profit/Rate of Return on Investment		
Stock Market Valuation		
Average Market Share		
Percentage of employees covered by gainsharing (annual average)		
Average annual increase in compensation – hourly rated		
Average annual increase in compensation – salaried		

Comments (e.g. How strong or direct is the relationship between the change process and the Financial Aspects, above?)

_____
_____
_____
_____
_____

2. Employment Impacts

(a) Quantitative Measures

Aspect to be Measured	Situation in 12 Months Before Change Initiative	Current Situation
Overall employment levels (Annual average)		
Full time/Part time employment ratio (Annual average)		
Amount of contracting out (Annual average)		
Amount of overtime worked (Annual average)		
Salaried/hourly rated employee ratio (Annual average)		
Number of layoffs (Total for year)		
Number of recalls (Total for year)		
Turnover rate (Annual average)		
Seniority level (minimum or average number of years workers have been at the workplace)		

(b) Qualitative Assessments

		Significantly Worsened		No Change		Significantly Improved
(i)	Impact on Job Security	❑	❑	❑	❑	❑

Specify:_____

(ii) Changes in the participation of members of particular groups (women, disabled, aboriginals, visible minorities) in the workplace (e.g. changes in employment, participation in training, etc.).
Comments:_____

(iii) Changes in working hours, alternative working arrangements, distribution of work time, etc.
Specify:_____

3. Impacts on Productivity and Quality

(a) Quantitative Measures

Aspect to be Measured	Situation in 12 Months Before Change Initiative	Current Situation
Value of Output per Employee (Annual total)		
Unit Cost of Production (Annual average)		
Wastage, Scrap(Annual total)		
Average Cycle Time over the Year		
Average Delivery Time over the Year		
Product/Service Quality (average rejection rates, customer returns, etc.)		
Customer Satisfaction (measures from customer surveys)		
Inventory Level (Annual average)		

(b) Qualitative Assessments

		Yes	No
(i)	Receipt of Quality Awards, Environment Awards, etc. Specify:_____	❑	❑
(ii)	ISO 9000 Certification	❑	❑
(iii)	ISO 14000 Certification	❑	❑
(iv)	Receipt of Product Mandates. Specify:_____	❑	❑

(v) Perceptions of changes in productivity

Significantly Reduced		No Change		Significantly Increased
❑	❑	❑	❑	❑

4. Impacts of Changes in Work Organization

(a) Quantitative Measures of Changes in Work Organization

Aspect to be Measured	Situation in 12 Months Before Change Initiative	Current Situation
Number of Job Classifications		
Number of Management Layers		
Number of Self-directed Teams		
Percent of Employees Involved in Self-directed Teams		
Ratio of Supervisors to Staff		
Percent of Employees involved in Job Rotation		

(b) Qualitative Assessments of Impacts

		Significantly Reduced		No Change		Significantly Increased
(i)	Change in opportunities for employees to participate in work-related decisions; changes in level of worker discretion/control over aspects of the job Specify:_____	❑	❑	❑	❑	❑
(ii)	Possibilities for promotion Specify:_____	❑	❑	❑	❑	❑
(iii)	Availability of information needed to do the job Specify:_____	❑	❑	❑	❑	❑

		Yes	No
(iv)	Changes in relative roles of supervisors and floor workers (e.g. more self-supervision) Specify:_____	❑	❑

5. Impacts on Morale

NOTE: This Section may be completed separately by Senior Managers, Middle/Line Managers, Senior Union Officials, and Rank and File Members

(a) Quantitative Measures

Aspect to be Measured	Situation in 12 Months Before Change Initiative	Current Situation
Absenteeism Rate for this Group of Employees(Annual average)		
Lateness Rate for this Group of Employees (Annual average)		
Employee Satisfaction Survey Results for this Group of Employees (attitude surveys, etc.)		

(b) Qualitative Assessments

		Significantly Worsened		No Change		Significantly Improved
(i)	Change in overall morale *of this Group of Employees* due to the change process	❑	❑	❑	❑	❑

(ii) Overall comments on impacts on morale *of this Group of Employees*. (These may refer to assessments of stress levels, sense of commitment to the organization, social issues, etc.)

Comments:-

_____

_____

(iii) Perceptions *of this Group of Employees* on morale in the <u>workplace as a whole</u>:

	Significantly Worsened		No Change		Significantly Improved
Changes in overall workplace morale	❑	❑	❑	❑	❑

Overall comments *of this Group of Employees* on impacts on morale in the workplace as a whole. (These may refer to assessments of stress levels, sense of commitment to the organization, social issues, etc.)

Comments:-

_____

_____

Responding Group:_____

6. Impacts on Labour/Management Relations

(a) Quantitiative Measures

Aspect to be Measured	Situation in 12 Months Before Change Initiative	Current Situation
Number/duration of Labour Disputes or work stoppages (Annual total)		
Number of Grievances (Annual or monthly average)		
Number of Arbitrations (Annual or monthly average)		
Number of Consultative or Advisory Joint Committees* set up		
Number of Joint Committees* with Decision-making Powers set up		
Number of Issues Referred to Joint Labour-Management Committees (Annual total)		

(other than those required by legislation, such as Health and Safety Committees)*

(b) Qualitative Assessments

		Significantly Worsened		No Change		Significantly Improved
(i)	Quantity/quality of information flowing between the workplace parties. Specify:_____	❑	❑	❑	❑	❑
(ii)	State of labour/management relations Comment:_____	❑	❑	❑	❑	❑

7. Impacts on Health and Safety

(a) Quantitative Measures

Aspect to be Measured	Situation in 12 Months Before Change Initiative	Current Situation
Number of Accidents (days lost, etc.) (Annual or Monthly average)		
Number of Compensation Claims (Annual or Monthly average)		

(b) Qualitative Assessments

		Yes	No
(i)	Awards for Health and Safety, Accident Prevention, etc. Specify:_____	❑	❑
(ii)	Have negative impacts been prevented? Specify_____	❑	❑

8. Impacts Related to Training/Skill Development

(a) Quantitative Measures

Aspect to be Measured	Situation in 12 Months Before Change Initiative	Current Situation
Size of Annual Training Budget		
Annual Training Expenditures		
Presence of Training Budget		
Presence of Training Plan		
Number/Percent of Workforce receiving training(Annual or Monthly average)		
Number/Percent of Workforce receiving Cross-Training (Annual or Monthly average)		

(b) Qualitative Assessments of:

		Significantly Reduced		No Change		Significantly Increased
(i)	Changes in skill levels of the workforce Specify:_____	❑	❑	❑	❑	❑
(ii)	Changes in opportunities for/access to training Specify:_____	❑	❑	❑	❑	❑
(iv)	Changes in the amount of training required in the workplace (including changes in the training needed to support the change process itself) Specify:_____	❑	❑	❑	❑	❑

9. Impacts on the Role of the Union

NOTE: This Section may be completed separately by Senior Managers, Middle/Line Managers, Senior Union Officials, and Rank and File Employees

(a) Qualitative Assessments:

	Significantly Reduced		No Change		Significantly Increased
(i) Union participation in:					
- workplace committees;	❑	❑	❑	❑	❑
- day-to-day operation of the workplace	❑	❑	❑	❑	❑
- planning, deciding and implementing changes	❑	❑	❑	❑	❑

(ii) Comments on changes in the role of the union (including relationship with management, role in workplace change processes, etc.)

Comments:_____

_____

(iii) Other Comments:_____

_____

_____

Responding Group:_____

10. Other Outcomes

(a) What other outcomes, not listed in preceding pages, are important to this workplace?

_____

_____

_____

_____

PROFIL DES RÉPERCUSSIONS POUR L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES MESURES BILATÉRALES PRISES POUR INSTAURER DES CHANGEMENTS EN MILIEU DE TRAVAIL

Document de référence pour l'étude bilan sur l'innovation en milieu de travail

Préparé par le
Centre canadien du marché du travail et de la productivité
Pour la Direction générale de l'Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada

Mai 1997

ORIGINES DE L'ÉLABORATION DU PROFIL DES RÉPERCUSSIONS

Même si bien des milieux de travail ont mis en œuvre une vaste gamme de changements, seule une minorité, qui a su innover, est en mesure de faire ressortir des indicateurs de succès quantifiables, qu'il s'agisse de productivité, de coûts ou de tendances relatives au nombre de griefs, d'accidents, etc.

Dans son document antérieur, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) a souligné que, pour la plupart des milieux de travail qui avaient conclu au succès du changement, cette conclusion reposait sur un acte de foi ou sur l'impression générale que les relations s'étaient améliorées depuis l'instauration du changement.

Le Centre a donc conclu qu'il serait utile que les milieux de travail disposent d'un outil d'évaluation ou d'un « profil de répercussions » permettant de surveiller et d'évaluer les répercussions du changement en fonction de différents indicateurs. En particulier, cet outil serait très utile car il aiderait les milieux de travail à orienter et à maintenir leurs changements.

En outre, l'élaboration de cet outil était considérée comme opportune étant donné le nombre croissant de milieux de travail aux prises avec des problèmes importants liés au changement et souhaitant résoudre ces problèmes par des moyens novateurs. Le profil des répercussions ci-joint, a été élaboré à titre de prototype aux fins de l'examen et de la vérification préliminaire des situations au sein des milieux de travail.

Résultats préliminaires

Les représentants de la direction et des syndicats au sein de deux milieux de travail ont réagi positivement à l'examen préliminaire du profil des répercussions.

Selon eux, il était très clair que l'outil d'évaluation nécessitait d'autres perfectionnements qui devraient prendre les deux orientations ci-après. Celles-ci sont distinctes mais reliées :

- Premièrement, il était évident que le profil des répercussions est utile aux milieux de travail *lorsqu'ils mettent en œuvre un processus bilatéral de changement*. Le profil des répercussions permet aux deux parties de surveiller et d'évaluer les répercussions que le changement entraîne sur les

différents aspects d'un milieu de travail, ce qui peut aider à influencer et à orienter la façon dont le changement est appliqué. Donc, comme outil d'évaluation utilisé *pendant la mise en œuvre du changement*, le profil des répercussions était perçu comme offrant de bonnes possibilités. Il sera pertinent de consacrer des efforts à cette fin.

- Deuxièmement, on peut, avec une bonne planification, se servir du profil des répercussions comme d'un moyen d'évaluer rétrospectivement les répercussions de changements précis sur le milieu de travail. Le profil des répercussions devient donc davantage un outil de recherche qu'un outil de surveillance quotidienne. Le travail de recherche qui utilise ce profil de cette manière devra être conçu avec soin de façon à refléter les réalités de la recherche en milieu de travail. Spécifiquemment, essayer de mesurer rétrospectivement les répercussions d'un changement peut impliquer l'identification et la collection de données concernant le milieu de travail qui datent de plusieurs années.

Du travail additionnel est nécessaire

Dans sa forme actuelle, le profil des répercussions est, encore en développement. Même si le profil a été révisé afin de traduire les observations formulées dans les deux milieux de travail évalués, le CCMTP élabore également un projet qui permettra d'améliorer le profil en axant les efforts sur les aspects ci-après:

- on perfectionnera le profil des répercussions afin de tenir compte des observations provenant de différentes sources et d'obtenir une version parallèle pour le compte des milieux de travail du secteur des services;
- de concert avec plusieurs milieux de travail individuels, on évaluera le profil des répercussions par rapport à différents changements intervenus dans les milieux de travail, afin de déterminer son utilité comme outil de suivi des répercussions pendant la mise en œuvre du changement;
- toujours de concert avec plusieurs milieux de travail, on mettra à contribution le profil des répercussions afin d'évaluer les conséquences des changements qui sont terminés ou de ceux qui sont mis en œuvre depuis suffisamment longtemps pour justifier une telle évaluation.

1. Résultats liés aux aspects financiers

(a) Mesures quantitatives

Aspect à évaluer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Valeur annuelle de la production		
Ventes / Recettes annuelles		
Profits / Taux de rendement des investissements annuels		
Valeur boursière		
Valeur marchande moyenne		
Pourcentage des employés touchés par la participation aux bénéfices (moyenne annuelle)		
Augmentation annuelle moyenne de la rémunération horaire		
Augmentation annuelle moyenne de la rémunération sur une base salariale		

Commentaires (par exemple, dans quelle mesure le lien entre le changement et les aspects financiers ci-dessus est-il direct ou déterminant?)

_____
_____
_____
_____
_____

2. Répercussions sur l'emploi

(a) Mesures quantitatives

Aspect à mesurer	Situation régnant 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Niveaux d'emploi actuels (moyenne annuelle)		
Ratio d'emplois à temps plein / à temps partiel (moyenne annuelle)		
Part du travail contractuel (moyenne annuelle)		
Nombre d'heures supplémentaires (moyenne annuelle)		
Ratio des employés salariés / horaires (moyenne annuelle)		
Nombre de mises à pied (total pour l'année)		
Nombre de rappels (total pour l'année)		
Taux de roulement (moyenne annuelle)		
Niveau d'ancienneté (nombre minimal ou moyenne d'années d'ancienneté des employés)		

(b) Évaluations qualitatives

		Détérioration considérable		Aucun changement		Amélioration considérable
(i)	Répercussions sur la sécurité d'emploi Préciser : _____	❑	❑	❑	❑	❑

(ii) Changements dans la participation des membres de groupes particuliers (femmes, personnes handicapées, autochtones et minorités visibles) dans le milieu de travail (par exemple, modifications de l'emploi, participation à la formation, etc.).

Commentaires : _____

(iii) Modifications dans les heures de travail, les nouveaux régimes de travail, la répartition du temps de travail, etc.
Préciser : _____

3. Répercussions sur la productivité et la qualité

(a) Mesures quantitatives

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Valeur de la production par employé (total annuel)		
Coût de production unitaire (moyenne annuelle)		
Pertes et rebuts (total annuel)		
Temps de cycle moyen pendant l'année		
Délai d'exécution moyen au cours de l'année		
Qualité des produits ou des services (taux moyens de rejets, retours par les clients, etc.)		
Satisfaction des clients (enquêtes auprès des consommateurs)		
Niveau d'inventaire (moyenne annuelle)		

(b) Évaluations qualitatives

		Oui	Non
(i)	Prix pour l'excellence de la qualité, pour la protection de l'environnement, etc. Préciser : _____	❑	❑
(ii)	Certification ISO 9000	❑	❑
(iii)	Certification ISO 14000	❑	❑
(iv)	Production en exclusivité. Préciser : _____	❑	❑

(v) Perceptions des changements relatifs à la productivité

Détérioration considérable		Aucun changement		Amélioration considérable
❑	❑	❑	❑	❑

4. Répercussions des changements sur l'organisation du travail

(a) Mesures quantitatives des changements sur l'organisation du travail

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Nombre de classifications des emplois		
Nombre de paliers hiérarchiques		
Nombre d'équipes autonomes		
Proportion des employés au sein des équipes autonomes		
Ratio des superviseurs du personnel		
Proportion des employés dans la rotation d'emploi		

(b) Évaluations qualitatives des répercussions :

		Détérioration considérable		Aucun changement	Amélioration considérable	
(i)	Modifications dans l'enrichessement de la tâche exercée par le travailleur (le pouvoir décisionnel, la supervision et le contrôle exercés par le travailleur sur son travail). Préciser : _____	❑	❑	❑	❑	❑
(ii)	Possibilités de promotion Préciser : _____	❑	❑	❑	❑	❑

		Détérioration Considérable		Aucun changement	Amélioration considérable	
(iii)	Disponibilité de l'information nécessaire à l'exécution du travail Préciser : _____	❑	❑	❑	❑	❑

		Oui	Non
(iv)	Changement dans les rôles respectifs des superviseurs et du personnel d'exécution (par exemple, plus d'autocontrôle) Préciser : _____	❑	❑

5. Répercussions sur le moral

NOTA : La présente partie peut être remplie séparément par les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires ainsi que par les principaux dirigeants syndicaux et les syndiqués de la base

(a) Mesures quantitatives

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Taux d'absentéisme pour ce groupe d'employés (moyenne annuelle)		
Taux de retards pour ce groupe d'employés (moyenne annuelle)		
Résultats de l'enquête sur la satisfaction de ce groupe d'employés (enquête sur les attitudes, etc.)		

(b) Évaluations qualitatives

		Détérioration considérable		Aucun changement		Amélioration considérable
(i)	Changement dans le moral de l'ensemble du groupe d'employés causé par le changement	❑	❑	❑	❑	❑

(ii) Observations générales sur les répercussions sur le moral *de ce groupe d'employés*. (Il peut s'agir d'évaluation des niveaux de stress, de l'engagement envers l'organisation, des activités sociales, etc.)

Commentaires :

_____

_____

(iii) Perceptions *de ce groupe d'employés* quant au moral général dans le milieu de travail:

	Détérioration considérable		Aucun changement		Amélioration considérable
Changement dans le moral général au travail	❑	❑	❑	❑	❑

Commentaires généraux *de ce groupe d'employés* au sujet des répercussions sur le moral au travail. (Il peut s'agir des évaluations des niveaux de stress, de l'engagement envers l'organisation, des activités sociales, etc.)

Commentaires :

_____

_____

Groupe répondant : _____

6. Répercussions sur les relations patronales-syndicales

(a) Mesures quantitatives

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Nombre de conflits ou de grèves et durée (total annuel)		
Nombre de griefs (moyenne mensuelle ou annuelle)		
Nombre de cas d'arbitrage (moyenne mensuelle ou annuelle)		
Nombre de comités consultatifs mixtes* établis		
Nombre de comités mixtes* ayant des pouvoirs décisionnels		
Nombre de questions soumises à des comités mixtes patronaux-syndicaux (total annuel)		

(autres que ceux exigés par la loi, comme les comités de santé et de sécurité)*

(b) Évaluations qualitatives

		Détérioration considérable		Aucun changement	Amélioration considérable	
(i)	Renseignements échangés entre les deux parties quantité et qualité Préciser :_____	❑	❑	❑	❑	❑
(ii)	État des relations patronales-syndicales Préciser :_____	❑	❑	❑	❑	❑

7. Répercussions sur la santé et la sécurité

(a) Mesures quantitatives

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation
Nombre d'accidents (journées perdues, etc.) (moyenne annuelle ou mensuelle)		
Nombre de demandes d'indemnisation (moyenne annuelle ou mensuelle)		

(b) ***Évaluations qualitatives***

		Oui	Non
(i)	Sécurité et santé au travail, prévention des accidents, etc. Prix et citations Préciser : _____	❑	❑
(ii)	Cela a-t-il prévenu des répercussions négatives? Préciser : _____	❑	❑

8. Répercussions sur la formation et le perfectionnement

(a) ***Mesures quantitatives***

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Taille du budget annuel alloué à la formation		
Dépenses annuelles en matière de formation		
Existence d'un budget en matière de formation		
Existence d'un plan en matière de formation		
Nombre et proportion d'employés en formation (moyenne annuelle ou mensuelle)		
Nombre et proportion d'employés recevant de la formation polyvalente (moyenne annuelle ou mensuelle)		

(b) Évaluations qualitatives des aspects suivants :

		Détérioration considérable		Aucun changement	Amélioration considérable	
(i)	Changement dans le niveau de compétences des employés Préciser :_____	❑	❑	❑	❑	❑

		Détérioration Considérable		Aucun changement	Amélioration considérable	
(ii)	Changement dans les possibilités d'avoir de la formation Préciser :_____	❑	❑	❑	❑	❑
(iii)	Changement dans la quantité de formation nécessaire au travail (y compris dans la formation afin de faciliter le changement) Préciser :_____	❑	❑	❑	❑	❑

9. Répercussions sur le rôle du syndicat

NOTA : La présente partie peut être remplie séparément par les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, les dirigeants syndicaux et les syndiqués de la base

(a) Évaluations qualitatives :

	Détérioration considérable		Aucun changement		Amélioration considérable
(i) Participation du syndicat :					
- aux comités sur les milieux de travail	❑	❑	❑	❑	❑
- aux activités quotidiennes sur le milieu de travail	❑	❑	❑	❑	❑
- aux modifications dans la planification la prise de décision et la mise en œuvre	❑	❑	❑	❑	❑

(ii) Commentaires sur les changements dans le rôle du syndicat (y compris les relations avec la direction, le rôle du changement au travail, etc.)

Commentaires : _____
_____

(iii) Autres commentaires : _____
_____

Groupe répondant : _____

10. Autres résultats

(a) Quels autres résultats, qui ne figurent pas dans les pages précédentes, sont importants pour ce milieu de travail?

_____

_____

_____

_____